

Fontenay-aux-Roses, le 29 mars 2016

Monsieur le Président de l'Autorité de sûreté nucléaire

Avis IRSN n° 2016-00094

Objet : AREVA

Maîtrise par les services centraux d'AREVA du déploiement des actions mises en œuvre à la suite des engagements, en matière de management de la sûreté, pris dans le cadre de la réunion du GPU du 14 décembre 2011

Réf. : Lettre ASN CODEP-DRC-2015-014413 du 18 septembre 2015

Par lettre citée en référence, l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) demande l'avis et les observations de l'IRSN sur la maîtrise par les services centraux d'AREVA du déploiement des actions relatives au management de la sûreté mises en œuvre à la suite, d'une part des engagements pris dans le cadre de la réunion du groupe permanent d'experts pour les laboratoires et les usines (GPU) du 14 décembre 2011, d'autre part des demandes complémentaires de l'ASN formulées à la suite de cette réunion.

Sur la base d'un dossier transmis en 2009 et en 2010, l'IRSN a examiné les dispositions retenues par AREVA en matière de management de la sûreté et de la radioprotection dans les installations nucléaires de base (INB) dont il est l'exploitant nucléaire. Dans le cadre de cette instruction, dont les conclusions ont été présentées lors de la réunion du GPU précitée, l'IRSN a examiné :

- l'intégration des exigences de sûreté et de radioprotection à tous les échelons de l'organisation du groupe AREVA, de la direction générale jusqu'aux établissements ;
- l'appui apporté par les services centraux d'AREVA aux établissements dans les domaines relatifs à la prise en considération des facteurs organisationnels et humains (FOH), au management des compétences en sûreté, au management de la sûreté dans les projets, au management de la sûreté dans les prestations sous-traitées et, enfin, au processus d'exploitation du retour d'expérience.

Adresse courrier
BP 17
92262 Fontenay-aux-Roses
Cedex France

Siège social
31, av. de la Division Leclerc
92260 Fontenay-aux-Roses
Standard +33 (0)1 58 35 88 88
RCS Nanterre B 440 546 018

À la suite de cette instruction, AREVA a pris 21 engagements qui ont été complétés par deux demandes de l'ASN. Les éléments de réponse ont été transmis par AREVA entre juillet 2012 et juillet 2014. Ils sont constitués de onze documents prescriptifs (politique de sûreté nucléaire, directives) complétés par des guides et des notes techniques.

Le groupe AREVA est organisé autour d'une direction générale, de directions opérationnelles (« business group » ou « business unit ») auxquelles sont rattachés les cinq sites sur lesquels sont implantées les INB exploitées par le groupe (AREVA Tricastin, AREVA NP Romans, SOMANU Maubeuge, AREVA NC La Hague, AREVA NC MELOX à Marcoule), d'une direction de l'ingénierie et de directions fonctionnelles (achats, ressources humaines, SQE (sûreté, santé, sécurité, qualité et environnement)...)..

Dans le présent avis, l'IRSN examine les dispositions définies par les services centraux d'AREVA (sous le pilotage de la direction sûreté, santé, sécurité, qualité et environnement (DSQE)) pour élaborer les éléments de réponse précités, accompagner leur déploiement sur les sites et évaluer l'avancement de ce déploiement.

De l'analyse des documents transmis par AREVA et des informations complémentaires transmises en cours d'instruction, l'IRSN retient les principaux points suivants.

1. Processus mis en place par AREVA pour produire les éléments de réponse et accompagner leur déploiement

Élaboration des éléments de réponse

Pour élaborer ses éléments de réponse, AREVA a mis en place des groupes de travail relatifs aux thématiques suivantes : la gouvernance en matière de sûreté nucléaire et de radioprotection, la prise en compte des facteurs organisationnels et humains, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en sûreté, l'organisation des projets et la prise en compte des exigences de sûreté, la maîtrise des risques associés aux situations de sous-traitance et le déploiement du processus de prise en compte du retour d'expérience. Ces groupes de travail rassemblaient de 20 à 40 personnes disposant de connaissances pertinentes au regard des thématiques abordées et représentant les cinq sites sur lesquels sont implantées les INB du groupe, les directions opérationnelles et les directions fonctionnelles. Selon les sujets, ces groupes de travail pouvaient faire appel ponctuellement à des experts du groupe ou à des correspondants des réseaux de spécialistes (par exemple dans les domaines de la radioprotection, de l'incendie, des déchets, des facteurs organisationnels et humains, du retour d'expérience ou des achats). Les groupes de travail ont notamment cherché à identifier des bonnes pratiques afin de produire des directives généralisables à l'ensemble des sites.

Les documents prescriptifs élaborés (politique de sûreté nucléaire, directives) ont été approuvés par le comité exécutif sûreté (COMEX sûreté) qui est rattaché à la direction générale d'AREVA, avant d'être rendus applicables par les directions opérationnelles puis par les sites. Selon l'ampleur du changement induit par ces textes (degré de nouveauté ou de maîtrise par les sites), un délai variant de 3 mois à 12 mois a été accordé aux sites pour mettre en application ces textes prescriptifs.

De plus, une liste des documents applicables (LDA), qui constitue le référentiel prescriptif d'AREVA en matière de sûreté nucléaire et de radioprotection pour toutes les installations du groupe, a été établie. La liste des documents applicables est mise à jour deux fois par an.

L'IRSN considère que la démarche retenue par AREVA, consistant à mobiliser l'expérience opérationnelle des sites et à favoriser la confrontation des points de vue des différentes parties prenantes de la sûreté, permet d'obtenir des conditions favorables à la constitution d'un référentiel intégrant les problématiques de sûreté auxquelles sont confrontés les sites au quotidien.

Modalités de diffusion et d'accompagnement de l'application des nouveaux référentiels auprès des sites et des entreprises extérieures

Des difficultés ont été rencontrées lors de la diffusion des premiers documents aux sites (voir le bilan des premières inspections ci-après). Aussi, AREVA a retenu par la suite de diffuser systématiquement les documents prescriptifs et la liste des documents applicables aux directeurs et aux directeurs SQE des sites, accompagnés d'un courrier de l'inspecteur général (IG) précisant le caractère immédiatement applicable des documents. Ils sont également diffusés par la voie hiérarchique des directions opérationnelles.

Pour accompagner la mise en application des nouveaux référentiels par les sites, la DSQE intervient au niveau des instances de direction des sites. Les spécialistes de la DSQE apportent leur appui aux sites pour expliquer certains textes et pour participer aux relectures et à la vérification des documents « site » issus de la déclinaison opérationnelle des textes prescriptifs.

De plus, pour améliorer son appropriation par les sites, la liste des documents applicables fait l'objet d'un module de travaux pratiques dans les formations « Safety Excellence » délivrées par AREVA aux directeurs de site et aux chefs d'installation.

Les principaux éléments de réponses relatifs au thème du « management de la sûreté dans les prestations sous-traitées » ont un impact direct sur les modalités de contractualisation des prestations entre AREVA et ses fournisseurs et de surveillance des fournisseurs par AREVA.

Dans ce contexte, AREVA a diffusé aux entreprises extérieures qui interviennent sur des activités importantes pour la protection des intérêts, trois documents concernant respectivement la politique de sûreté nucléaire, des spécifications à respecter dans le système de management des fournisseurs et la procédure de mise en application du cahier des charges social. Pour présenter ces documents,

une journée « fournisseurs » a été organisée régionalement par chacune des directions achats des quatre principaux établissements¹ en associant les fournisseurs locaux intervenant sur les marchés stratégiques. Les directions SQE des sites et la DSQE ont été associées à l'organisation et au déroulement de ces journées de façon à permettre des échanges directs avec les fournisseurs.

Les modalités de diffusion des nouveaux référentiels auprès des sites et des entreprises extérieures n'appellent pas de remarque. Toutefois, l'IRSN estime qu'AREVA devrait veiller au caractère suffisant de l'accompagnement des entreprises extérieures fortement concernées par l'évolution du référentiel d'AREVA pour assurer, d'une part la prise de connaissance et la compréhension des évolutions, d'autre part leur déclinaison par ces entreprises. Ceci fait l'objet de l'observation n°1 formulée en annexe au présent avis.

2. Suivi et évaluation du déploiement des nouvelles dispositions retenues par AREVA

Pilotage par les services centraux d'AREVA du déploiement des dispositions définies depuis 2012

Pour suivre le déploiement et l'efficacité des référentiels produits, la DSQE a mis en place plusieurs outils de pilotage :

- une politique de sûreté nucléaire pluriannuelle qui précise les priorités du groupe AREVA en matière de sûreté nucléaire sur la période 2013-2016 ; les objectifs visés par cette politique sont déclinés dans trois domaines que sont :
 - la sûreté des installations (maintien en conformité des INB, réduction des termes source, dispositions matérielles de prévention des risques (confinement, criticité et radioprotection)...),
 - la sûreté de l'exploitation (culture de sûreté, documents d'exploitation, processus de prévention (analyse de risque, coactivité...), facteurs organisationnels et humains...),
 - le management de la sûreté (partage des responsabilités, qualité des contrôles internes, développement des compétences en sûreté, politique industrielle et de sous-traitance) ;
- un plan annuel de mise en œuvre de la politique de sûreté, qui comprend 120 actions en 2015 sur les trois domaines et qui donne lieu à deux points d'avancement par an ;
- quinze indicateurs de performance en sûreté et radioprotection globalisés sur le périmètre du groupe AREVA, répartis dans chacun des trois domaines précités, renseignés à fréquence trimestrielle et suivis au niveau de la direction générale.

La mise en place de ces outils n'appelle pas de remarque.

Ces différents outils sont mis en œuvre par les entités opérationnelles dans des documents de suivi mis à jour annuellement. **Ceci n'appelle pas de remarque.**

Par ailleurs, AREVA dispose d'un autre outil de pilotage, appelé « cartographie 3SE », examiné lors de l'instruction de 2011. Cet outil de pilotage permet de disposer d'une vision générale de l'état sûreté-

¹ AREVA Tricastin, AREVA NP Romans, AREVA NC la Hague, AREVA NC MELOX à Marcoule

santé-sécurité d'un établissement, présentée en quatre domaines d'analyse (installations, procédés, produits-organisations et moyens-relations avec les parties prenantes), et d'une aide à la définition d'axes d'amélioration (identification et hiérarchisation des points sensibles). Initialement, cette « cartographie 3SE » était renseignée par la DSQE, partagée avec la direction opérationnelle concernée puis diffusée à la direction générale du groupe. Les « cartographies 3SE » sont désormais réalisées par auto-évaluation par les établissements, sous la responsabilité des « Business Group ».

L'IRSN considère que les « cartographies 3SE » constituent un dispositif pertinent d'évaluation du niveau de maîtrise des enjeux de sûreté, santé et sécurité. **L'IRSN estime qu'AREVA devrait s'assurer que le changement des modalités de mise en œuvre des « cartographies 3SE » ne conduit pas à affaiblir la pertinence de cet outil en matière de management de la sûreté.** Ceci fait l'objet de l'observation n°2 formulée en annexe au présent avis.

Modalités de contrôle par l'inspection générale du déploiement des nouveaux référentiels sur les sites

Afin de vérifier la déclinaison par les sites des nouveaux référentiels, AREVA s'appuie essentiellement sur des inspections conduites par l'inspection générale (IG).

Une première campagne d'inspection a concerné les dispositions correspondant aux réponses transmises avant mars 2013. Ces inspections, d'une durée de 2 à 3 jours chacune, ont été menées sur les sites d'AREVA Tricastin, d'AREVA NP Romans, de SOMANU Maubeuge, d'AREVA La Hague et d'AREVA NC MELOX à Marcoule.

Le programme de ces inspections portait notamment sur l'organisation de l'exploitant, la conformité à la liste des documents applicables, l'appropriation par l'exploitant de la politique de sûreté nucléaire, la prise en considération des facteurs organisationnels et humains, les actions de promotion de la culture de sûreté, la conformité à la politique de sous-traitance, la surveillance opérationnelle des intervenants extérieurs et l'état des lieux de l'application de la directive « contractant ».

L'inspection générale prévoit une seconde campagne d'inspection sur tous les sites entre 2016 et 2017 portant sur les dispositions correspondant aux réponses transmises après mars 2013.

Ces dispositions n'appellent pas de remarque.

Bilan des premières inspections et actions engagées

Au cours de la première campagne d'inspection, l'inspection générale ayant constaté que les nouvelles dispositions applicables n'avaient pas toutes été déployées par les sites concernés, elle a formulé des observations communes à l'ensemble des établissements inspectés et des recommandations propres à certains établissements.

De l'analyse des rapports d'inspection de l'IG, il ressort les deux points suivants, qui ont nécessité une évolution des pratiques de la DSQE :

- la durée trop importante de validation de la liste des documents applicables par les différents niveaux opérationnels pour la rendre applicable au niveau des sites ;
- l'absence de remontée d'information vers la DSQE des difficultés rencontrées par les sites dans l'application des directives.

De plus, les inspections de l'IG montrent que la déclinaison opérationnelle des nouveaux référentiels représente un coût d'analyse parfois important pour les sites, ce qui entraîne des retards dans l'application de certaines directives. A titre d'exemple, comme le met en évidence la directive relative à la surveillance des intervenants extérieurs, l'évolution des prescriptions peut transformer significativement l'organisation (création de nouvelles fonctions telles que le chargé de surveillance, évolution des responsabilités, augmentation ou redéploiement des moyens humains, mise en œuvre de parcours de professionnalisation...), les pratiques de travail et les compétences associées, tant pour les sites que pour les directions fonctionnelles support.

En réponse aux difficultés rencontrées, la DSQE a mis en place différentes actions :

- les documents prescriptifs et la liste des documents applicables sont directement applicables par les sites dès leur diffusion, sans attendre la validation par les directions opérationnelles : **ceci est satisfaisant** ;
- depuis 2015, trois réunions annuelles avec chacun des sites sont programmées pour permettre des échanges entre la DSQE et les directions opérationnelles des sites sur le plan de la mise en œuvre et du suivi des nouveaux référentiels d'AREVA ; ces réunions participent à une meilleure compréhension par la DSQE des difficultés rencontrées par les sites et s'inscrivent dans le processus d'évaluation périodique de la pertinence des référentiels produits, recommandé par l'inspecteur général dans son rapport annuel. **Ceci est satisfaisant.**

Au vu des constats de l'inspection générale et compte tenu du contexte général lié au déploiement de la réglementation au niveau des sites, l'IRSN estime que la DSQE devrait, d'une part mieux spécifier les délais qu'elle impose pour la mise en application de ses propres documents prescriptifs, d'autre part s'assurer du caractère suffisant des dispositions prévues à ce jour par la direction générale d'AREVA pour prendre la mesure des difficultés rencontrées par les sites et renforcer l'accompagnement de ces derniers si nécessaire. Ceci fait l'objet de l'observation n° 3 formulée en annexe au présent avis.

3. Conclusion

En conclusion, sur la base des documents transmis par AREVA et des informations complémentaires fournies en cours d'instruction, l'IRSN considère que les dispositions présentées permettent à AREVA de maîtriser le déploiement des actions retenues pour répondre aux engagements en matière de management de la sûreté, pris dans le cadre de la réunion du groupe permanent d'experts pour les laboratoires et les usines nucléaires (GPU) du 14 décembre 2011, et aux demandes complémentaires de l'ASN.

Dans le cadre de la poursuite du déploiement de ses actions, AREVA devrait tenir compte des observations formulées en annexe au présent avis.

Pour le Directeur général, par ordre,
Jean-Michel FRISON,
Adjoint au Directeur de l'Expertise de Sûreté

Annexe à l'avis IRSN/2016-00094 du 29 mars 2016

Observations

1. L'IRSN estime qu'AREVA devrait veiller au caractère suffisant de l'accompagnement des entreprises extérieures fortement concernées par l'évolution du référentiel d'AREVA pour assurer, d'une part la prise de connaissance et la compréhension des évolutions, d'autre part leur déclinaison par ces entreprises.
2. L'IRSN estime qu'AREVA devrait s'assurer que le changement des modalités de mise en œuvre des « cartographies 3SE » ne conduit pas à affaiblir la pertinence de cet outil en matière de management de la sûreté.
3. L'IRSN estime qu'AREVA devrait mieux spécifier les délais que la DSQE impose pour la mise en application de ses propres documents prescriptifs, et s'assurer du caractère suffisant des dispositions prévues à ce jour par la direction générale d'AREVA pour prendre la mesure des difficultés rencontrées par les sites et renforcer l'accompagnement de ces derniers si nécessaire.